

人力资源大师**戴维·尤里奇**里程碑之作
引领全球人力资源管理转型的理念基石和实战指南

HR

人力资源转型

为组织创造价值和达成成果

Human Resource Champions

The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results

(美) 戴维·尤里奇 著
李祖滨 孙晓平 译
王骏声 康至军 审校



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



HR

人力资源转型

为组织创造价值和达成成果

Human Resource Champions

The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results

(美) 戴 维·尤里奇 著

李祖滨 孙晓平 译

王骏声 卢平军 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Dave Ulrich: Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results

ISBN: 978-0875847191

Original work copyright ©1997 The President and Fellows of Harvard College

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

本书中文简体字版经由 Harvard Business Review Press 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-8536

图书在版编目（CIP）数据

人力资源转型：为组织创造价值和达成成果 /（美）尤里奇（Ulrich,D.）著；李祖滨，孙晓平译. —北京：电子工业出版社，2015.5

书名原文：Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results

ISBN 978-7-121-26002-5

I. ①人… II. ①尤… ②李… ③孙… III. ①人力资源管理—研究 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 088259 号

策划编辑：马晓云

责任编辑：马晓云

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开本：720×1000 1/16 印张：16 字数：241 千字

版次：2015 年 5 月第 1 版

印次：2015 年 5 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

推荐序一

人力资源转型的奠基之作



南京大学商学院名誉院长
特聘教授和博士研究生导师

记得我在 2001 年撰写《人力资源管理研究》一书（该书由中国人民大学出版社出版，于 2003 年获得第十三届中国国家图书奖，2006 年获得教育部第四届人文社科优秀成果一等奖）时，阐述“人力资源管理的挑战”和“人力资源职能的变化”时，曾经引用戴维·尤里奇在本书中的不少观点。在该书出版 14 年后，我的学生李祖滨先生重译了这本著作。手捧译著初稿，重温这部经典，更深感大师戴维·尤里奇先生的精深与务实，任凭岁月流逝也难掩其对人力资源管理论述的真知灼见与智慧洞见。

戴维·尤里奇是近 20 年来世界范围内推动人力资源管理转型和提升人力资源价值之执牛耳者，而奠定其人力资源管理大师地位的，正是这本《人力资源转型》(Human Resource Champions)。从这个意义上讲，本书可谓人力资源管理研究领域中的一部里程碑式的作品。该书自面市以来，世界 500 强跨国公司（如微软、思科、沃尔玛、飞利浦、西门子等）纷纷按其建议对人力资源管理体系进行了重新设计，并实现了商业价值的巨大攀升。在中国，以华为、联想、美的、万科为代表的一些国内知名企业也纷纷效仿，在企业内部实践了人力资源的重构和转型。仅此即可表明该书的

出版不仅实现了人力资源管理理论的重大突破，更为广大的人力资源管理实践者带来了福音。

自彼得·德鲁克先生提出“人力资源”概念以来，每隔几年就会出现类似“人力资源管理部门应不应该取消”、“人力资源管理部门能不能创造价值”等方面的质疑，从而引发来自理论派和实践派的大讨论，特别是2014年拉姆·查兰发表了《是时候分拆人力资源部了》一文，更是引起轩然大波。很多人力资源管理界的研究者和实践者也加入了这场激辩，当然也包括本书的作者戴维·尤里奇。在我看来，这些质疑声往往聚焦于人力资源管理部门或人力资源管理工作者是否能为企业创造价值、推动企业业务目标的实现。不过，对于上述问题，我认为戴维·尤里奇在本书中已经给出了很好的解决方案，那就是人力资源管理人员必须成为“业务伙伴”，而要成为“业务伙伴”，他们则必须扮演好四大角色：战略合作伙伴、HR（Human Resource，人力资源）效率专家、员工支持者和变革推动者。同时，人力资源管理部门也应该进行相应的组织调整和流程设计，以更好地履行这四大角色。这四大角色和“业务伙伴”的定位将会使人力资源管理部门及人力资源管理人员高效地建立和塑造组织能力，从而使企业持续获得竞争优势。换言之，如何识别和打造能够驱动公司赢得竞争的组织能力，将是人力资源管理部门及人力资源管理人员最为关键的价值所在，也是人力资源未来的发展方向。

近几年来，国内实务界和学术界关于人力资源管理转型的讨论越发热烈，我认为这是中国经济在由“非常态”转型到“新常态”的过程中，企业界对人力资源管理部门及人力资源管理人员提出的新诉求。在这种转型过程中，国内企业发展主要面临着六大挑战：全球化的挑战、持续竞争力的挑战、增长的挑战、变革的挑战、技术的挑战和人才的挑战，这几乎全部印证了戴维·尤里奇18年前在《人力资源转型》中提到的21世纪企业将面临八大挑战的预见。2014年12月，中央经济工作会议的相关议题也强调了人力资源发展的重要性，并正式宣告中国由人力资源管理阶段向人力资本管理阶段转型。此外，随着移动互联网经济对传统商业模式的冲击，

人力资源的管理理念和方式也面临着一系列转变和创新。“去中心化”、“无边界”、“用户体验”、“人才自治”等新思潮的不断涌现，对人力资源管理实践者也提出了许多新的挑战 and 命题。在这样的时代背景下，李祖滨先生重译戴维·尤里奇的这本经典之作，就更具有现实意义。

作为一名将人力资源理论研究和管理工作作为毕生事业的资深专业人士，李祖滨先生对此书的翻译投入了巨大的热情和精力。可以说，在本书的译文中，融入了译者十几年从事人力资源管理实践、咨询服务和教学研究的诸多体验和深刻理解。李祖滨先生告诉我，他的理想是推动人力资源在中国企业的应用发展和成功转型，提升人力资源对企业的价值。我为中国拥有一批像李祖滨先生这样在人力资源管理领域矢志不渝的才俊之士感到欣慰。希望戴维·尤里奇这本大作的重译出版，能为中国人力资源管理的转型实践提供指导，也能为企业家和人力资源管理工作提供思考的新视角，更希望有更多的人投身于人力资源管理研究和实践，共同推进中国人力资源管理的发展与转型。

推荐序二

企业不可或缺的事业伙伴

楊國安

中欧国际工商学院飞利浦人力资源教席教授
组织能力建设学习联盟会长
原宏碁集团首席人力资源官

从我 1986 年到美国密西根大学攻读博士学位开始，本书的作者戴维·尤里奇一直是我的良师挚友。在他的指导下，我们共同进行了几次人力资源大型研究，并共同完成了十多篇文章和书籍的撰写。戴维的研究与一般学者教授不同之处在于：第一，非常具有前瞻性，能对人力资源的未来提出具体方向及建议；第二，他所做的研究与企业界实务紧密结合，绝非凭空杜撰。《人力资源转型》这本著作充分反映了他这两个研究风格，也再度展现他在人力资源界的巨大贡献及深远影响。2000 年，我曾为本书在台湾的翻译本《人力资源最佳实务》作序，14 年后，这本书由李祖滨先生在大陆重译出版，我再为这本书的中译本《人力资源转型》作序，因为我认为这本著作是戴维·尤里奇人力资源管理思想的奠基之作，本书中的思想至今还在引领着全球人力资源管理的发展，至今还有很强的指导价值。

在这本被人力资源界誉为“宝典”的著作中，戴维其实只探讨一个问题：“人力资源如何为股东、顾客和员工创造更多的附加价值？”与传统人力资源管理思考不同的是，戴维率先提出人力资源部门的四大角色：战

略合作伙伴、HR 效率专家、员工支持者和变革推动者。在这四大角色的定位下，他再提出三大观点：第一，四大角色对创造企业价值同样重要，而不是厚此薄彼。假如人力资源部门连 HR 效率专家和员工支持者的基本层面角色都不能做好，便不能空谈如何扮演好其他两个策略面角色（战略合作伙伴和变革推动者）；第二，人力资源为企业带来的成果（deliverables）远比人力资源所做的事情重要。不管一家企业的招募、培训、绩效管理或薪资福利制度做得有多好，如果人力资源不能协助公司执行策略、协助企业再造、提高员工忠诚度、改善人力资源作业的成本或时效，则这一切的人力资源作业都是没价值的；第三，虽然确保这些成果达成是人力资源部门的责任，但并不代表所有的工作都要由人力资源部门的人自己来做。聪明的人力资源专家应该学会协助直线经理（line managers）做好人才管理，适时将烦琐无价值的工作外包给厂商，策略性运用外部顾问，或者借助其他部门专长（如 IT 部门），把人力资源基础事务 e 化或简化。虽然人力资源部门需要确保这些成果的实现，但并不代表所有工作都需要由人力资源人员执行。

个人而言，我对全书最感兴趣的部分，莫过于戴维所强调的人力资源是推动变革的角色。1998—2002 年我在宏碁集团任职的过程中，有幸参与宏碁的再造工程，因此对变革议题有深刻的体会。特别是在协助公司从产品导向的制造公司转型为顾客导向的服务公司时，当中所需要采取的步骤，本书提供了很多实用的系统性的工具，让我们能不断观察变革的进度、瓶颈，以及需要改善的地方。当然，戴维只差没有提及人力资源工作者还需要有好的体力和耐力来推动变革，相信这也是所有经理人共同的心声。

戴维也用一個有趣的比喻——“补鞋匠的赤足小孩”，来提醒人力资源从业人员往往忘记在自己身上实践人力资源，如同承办训练的人往往是最缺乏训练的人。戴维提到人力资源工作者必须在 3 项工作上彻底发挥，分别是：战略性人力资源（strategic HR，将 HR 与事业策略结合）、人力资源策略（HR strategy，建立自己的使命、行动计划与目标等）和人力资源组织（HR organization，设计、诊断及改进服务流程或组织等活动），唯

有这样才能将战略转化为成果，以达成经营计划的实现。唯有人力资源部率先做好人力资源管理，人力资源工作者以身作则、率先垂范所提倡的原则与方法，才能赢得企业与经理人的信赖，真正达成企业目标。我想这一点对于人力资源从业人员，是很深刻的提醒。

本书最后一章提起一个有趣的问题。戴维在 MBA 期末考中曾问过他的学生下面这个问题：“公司中，谁是人力资源实务的主要负责者？是部门经理、人力资源专业人员，还是部门经理和人力资源专业人员两者一起，或者是顾问？”大多数人都说是部门经理和人力资源专业人员两者一起，然而戴维的答案是，只有部门经理是人力资源实务的主要负责人。部门经理应该要求人力资源部设定更高的目标，或者监督人力资源部门协助他达成企业目标。

服务标杆企业之一的诺德斯特姆公司（Nordstrom）就是最好的例子。诺德斯特姆善于鼓励部门主管，要他们对自己的部门培养出一种所有感，觉得那是他们自己的部门，因此部门经理必须负责招募人员、解聘不胜任的员工、培训指导员工、鼓舞员工士气、评估员工的表现等。因此也有诺德斯特姆的同事认为“部门经理可能是公司中最受重视的岗位，因为要有面面俱到的本领”。也许你会问：那些不都是人力资源部门的工作吗？你会看到戴维在本书中的回答，终极责任还是会在经理身上，如果你不能学会负起人力资源实务的责任，你永远无法掌握企业最有价值的无形资产，更无法通过无形资产的有效管理达成企业目标。因此除了人力资源专业人员应该成为人力资源高手（HR champions）外，直线经理也必须是人力资源高手。

因此本书不只是人力资源工作者难得的好书，对于直线经理而言，这更是提升竞争力的启蒙金石。我热切期待本书为中国的人力资源界注入一股新力量，更期盼企业的直线经理因这本书而了解人力资源的真谛，与人力资源工作者一同创造永续企业的佳绩。

译者序

中国人力资源转型之道

李祖滨

上海德至锐泽企业管理咨询咨询有限公司董事长



中国转型之年的 HR 迷思

2014 年被称为中国社会“全面深化改革”元年，这一年政府部门简政放权，国企改革进入深水区，工商登记制度改革配套推进，金融体制改革也持续深化，启动了“利率市场化”和“沪港通”等举措。这一系列成果显示中国政府深化改革的马蹄迅疾而步伐稳健。但是，我更愿意称 2014 年为中国社会的“转型”之年：从国家层面来说，中国社会从“非常态”转型至“新常态”；从企业层面来说，这一年无数“传统”企业摸索着转型“移动互联网”；从个体层面来说，各种因素促使以前的“打工者”主动或被动地逐步向“创客”转型。在这一年，中国大地处处呈现转型期的众生相：有对汹涌转型大势的无奈和彷徨，有对转型后前景的期待和兴奋，也有对转型之法苦思而不可得的困惑和苦恼。但谁都无法否认，无论是对国家、企业，以及我们个人而言，如今真的到了转型的时候。

对于 HR 工作者来说，2014 年也是一个动荡之年。这一年全球最有影响力的管理咨询大师拉姆·查兰在《哈佛商业评论》上发表的文章《是时

候分拆人力资源部了》就像一篇申讨人力资源部的檄文，逼得各路 HR 专家、学者及从业人员不断追问“到底如何做才能体现我们的价值”这一 HR 管理的“天问”。于是乎，这一年的中国 HR 界充斥着各种有关转型的讲座、培训和书籍，企业 HR 部门也纷纷开始大规模的转型运动。看起来景象热闹非凡，但据我们的调查了解，绝大部分企业人力资源部在转型过程中不得其法，上得不到高层的支持，下得不到员工的理解，最终以失败告终。总体来看，企业转型失败的原因主要有 4 类：

第一，深陷“传统”窠臼，HR 传统理念根深蒂固，无法在转型理念、方向和方法上形成突破和跨越，“型”没有转成，反而只是原地打“转”，经过一番折腾又回到原点，弄得公司上下怨声载道。

第二，许多 HR 部门也接受了转型方法、转型案例的培训和教育，但在实操过程中陷入“工具论、方法论和标杆论”，一味模仿标杆企业做法而没有考虑到各个企业的实际情况，造成徒有其形、形似而神不似的局面，导致转型无法落地，反而严重影响了原有各项 HR 功能的发挥，最后也只能是进行了一趟“折返跑”。

第三，许多公司对 HR 转型的目的、意义及转型的理念和方向理解不透彻，对转型需要实现的心智结构改造和目标铺陈不够，沦为“为转型而转型”，因而转型不彻底，高不成低不就，无法实现转型的目的。

第四，没有打造出各层级的人力资源高手。中国 HR 转型最艰巨的任务就是让企业高管、直线经理和 HR 人员成为 HR 高手，让他们去推动实施转型并实现其价值，没有这些高手的贡献就不可能有转型的成功。



人力资源的转型重生之道

其实美国早在 20 世纪 90 年代，依托第一代互联网信息技术革命，众多企业也经历了一波类似当前中国的大规模 HR 转型。通过对相关资料特别是戴维·尤里奇的《人力资源转型》一书和众多企业实践研究后，我们认为真正的 HR 转型一定要做到以下 4 个方面：

第一，HR 要成为企业的业务伙伴。成为业务伙伴的 HR 一般需要具备四大功能角色：战略合作伙伴（功能：推动组织战略目标的实现）、HR 效率专家（功能：高效的工作流程和结果输出）、员工支持者（功能：提高员工职业能力和敬业度）、变革推动者（功能：推动组织不断进化，增强组织能力，赢得竞争优势）。

第二，HR 要在企业内外部客户（员工、直线经理、高层管理者、企业的直接客户）心目中都树立起业务伙伴的形象。HR 转型是否成功不是 HR 部门自己去定义的，而是看内外部客户心中的形象定位有没有发生真正的改变。HR 转型的成功标志不是 HR 自己做了什么，而是 HR 在内外部客户心中的形象定位从“警察部门、监管部门、管控部门”真正成为战略合作伙伴、HR 效率专家、员工支持者和变革推动者这四个功能角色。只有这样才是 HR 转型真正的成功。

第三，HR 管理要打造和培养出高水平的“人力资源团体”。这一概念由戴维·尤里奇提出，内容包括企业高管、直线经理、HR 人员和 HR 外包机构。只有这些高水平 HR 高手的出现才能持续推动 HR 转型，保障转型的成功。

第四，HR 要为组织创造实实在在的显性价值并达成成果。例如，企业员工潜力有没有充分挖掘？组织能力的提升有没有让企业在竞争中获得胜利？企业的经营状况有没有得到显著提升？真正的转型不是简单把人力资源部架构变成“三支柱”模式，不是人力资源部又上了几套管理系统，不是只停留在嘴上的说辞。转型不是目的，只有实现上述切实结果时，才称得上 HR 转型成功。

而对于 HR 部门来说，HR 转型成功要求他们的管理方式从粗放向精细转化；客户策略要从老板导向或员工导向向企业战略导向转化；功能和架构要从职能导向向业务导向转化；业务操作要从追求专业性向追求系统性转化。这才是中国 HR 的转型重生之道。



让企业家、经理人成为人力资源管理的高手

中国 HR 转型不仅需要 HR 自身转型为 HR 高手，还需要让直线经理成为 HR 高手，更要让企业家成为 HR 高手。

让 HR 人员成为创造价值和达成成果的 HR 高手，意味着 HR 不能再沉迷于自己的专业中，不是简单地招聘、培训、发工资和做考核，而是以更多的战略思维和业务视角来开展 HR 工作。HR 是否有勇气放下手中的权利，将自己投入到经营单元中，成为 HRBP？管理层是否有魄力更多地从经营单元中选择具备 HR 素质的管理者成为 HR？这些问题的答案将决定是否能够产生足够的 HR 高手，未来的 HR 高手将更多是那些有一线工作经历的管理者。

让直线经理成为 HR 高手，意味着只会管事不会管人的管理者将是不合格的管理者，而能够有效选择、培养和激励下属的直线经理将是企业最高效的管理者。成为 HR 高手的直线经理将为企业创造更多的价值。戴维·尤里奇明确告诉大家，公司中人力资源管理应由直线经理来负主要责任。

让企业家成为 HR 高手，意味着企业一把手或二把手一定要是 HR 高手。我在 2014 年演讲中的一段话曾引发许多企业家的共鸣，更博得了众多 HR 的赞赏。这句话是：“要成为成功的企业家，要么让自己成为 HR 高手，要么让 HR 高手成为企业的二把手。”如果中国有越来越多的企业家成为 HR 高手，那么中国将有更多的企业走向更高效率、更从容的境界。



翻译本书是我们的使命

本书是戴维·尤里奇先生 HR 管理思想的扛鼎之作，也是一举奠定其“现代人力资源管理之父”地位的里程碑之作。通过本书，戴维·尤里奇深入阐述了现代人力资源发展的方向，为当代 HR 转型提供了理念、方法及标准上的指导。在关于 HR 未来发展趋势的预见性、理念的先进性和方法

的系统性方面 20 年来无有出其右者。这本书集理论和应用实践于一体，在当时的 HR 理论界和企业界都引起了巨大反响。当前中国企业界最热的人力资源“三支柱模型”，其理论来源就是本书。以本书的理念和方法论为指导，国外众多知名企业完成了 HR 转型并由此走上快速发展的道路。在中国，华为、阿里巴巴、腾讯和京东等企业也是按照本书的思想来进行 HR 转型实践的。

过去 10 多年时间里，中国大多数 HR 对尤里奇的了解只停留在 HR 四大角色转型上。而本书对 HR 四大角色描述的细致程度和对 HR 转型方法介绍的详细程度都远远超出我们所了解的。

本书中还蕴藏着尤里奇的“由外到内 (from outside in)”、“客户感觉到的转型才是真正的转型”、“人力资源管理团体”、“直线经理是人力资源管理的第一负责人”等重要观点，这些观点能帮助组织培养正确的人力资源理念，但它们在中国受到的重视程度和传播有效性是不够的。尤里奇对 HR 如何为组织创造价值和达成成果这一问题总结出的有效方法，在中国企业中也鲜有应用。

作为一位有责任感和使命感的 HR 从业者，在中国这次 HR 转型的重要历史关口，我希望能够通过重译本书，使之重新焕发应有的光彩；我希望中国的企业家能更多领会到人力资源在企业中的引领作用和巨大价值；我希望 HR 工作者能够更清晰地理解、更直接地掌握本书中的思想、理念、方法和工具，为中国企业的 HR 转型提供追根溯源式的理论和方法指导。

怀着这种责任感和使命感，怀着对人力资源大师尤里奇的敬仰，在翻译的过程，我战战兢兢，唯恐不能精确传递大师的思想和智慧。

翻译之初确定书名时，我就询问尤里奇教授书名“Human Resource Champions”的“Champions”最想表达的含义是什么？他的回答是“HR's role in business success (业务成功中的 HR 角色)”。基于此意，我将本书的译名定为《人力资源转型》，用以强调“角色”的转变。2014 年 12 月 8 日我在香港中文大学与尤里奇见面时，他对本次重译表达了很高的热情，虽然他现在已经很少为自己著作的译作专门撰写序言，但他表示，这次重译

他要写中国版序！

杨国安教授作为尤里奇先生的真传弟子，在任何场合只要介绍尤里奇先生就会同时介绍这本书，他希望这次翻译是对尤里奇思想在中国传播的一次有力推动。

我的老师赵曙明教授在 20 年前将“人力资源”的概念和理论引入中国，他认为本书的重译对当下中国转型之时的人力资源发展会有更重大的意义，并寄予厚望。

HR 界的好朋友康至军、蒋天伦、严慧、聂晓红，他们既有 HR 实战的丰富经验，又有扎实的理论功底，对书名、关键概念和具体语句的翻译都提出了宝贵的建议。

我的同事孙晓平、王骏声、汤鹏、季阳、赵爱娟对本书翻译投入了大量的时间和心血。他们白天忙碌于管理咨询项目，晚上承担着翻译和校对的工作。我们反复对关键概念翻译的准确性和统一性进行讨论，共同校对和分工校对累计达 10 次之多。可以说，这本译作是德至锐译咨询团队共同努力的成果。

此书翻译的半年时间里，越来越多的人给予关注和期待，这让我深深意识到，本书是中国 HR 转型和发展道路上的一盏明灯，我的工作 is 努力让这本书发出的光亮能照耀得更广、更远。

我一直坚信，在组织的各种资源当中，人力资源才是企业成功最为至关重要的因素，甚至是首要因素，这也是我们翻译本书的原动力。

中文版序

人力资源：成为企业持续成功的全面合作伙伴

David Weil (戴维·尤里奇)

密歇根大学罗斯商学院教授

1996年，我写了《人力资源转型》一书来重新审视人力资源这个专业。我仍然记得当时有评论家说这本书卖不好，但幸运的是，有两位评论家对此书持赞赏的态度，而且书出版后很畅销。我通过这本书所传达的主要信息是，人力资源如何通过达成4种组织结果而成为业务伙伴，这4种结果分别对应了一个人力资源角色：经营战略（战略合作伙伴）、达成变革的能力（变革推动者）、人才（员工支持者）、效率或成本（HR效率专家）。为了达成这些成果，扮演好这些角色，我也论述了如何使人力资源专业人士通过掌握关键能力获得成功。令人欣慰的是，这本书已经被大量人力资源专业人员阅读和使用，并被译成多种文字。

看到这本书正在被翻译成中文简体字版，我很激动，在此由衷地感谢李祖滨先生对本书的完美翻译。

我希望《人力资源转型》中的思想能够为中国的企业和人力资源领袖们提供一个机会，通过这个机会，使他们意识到人力资源在对组织内部（员工、直线经理）和组织外部（客户、投资者、社区）利益相关者传递价值方面存在的巨大潜能。

十分确定的是，在这20年里，人力资源已经在向前发展。在这个对于人力资源专业人员极为重要的时代，当人力资源工作者出色地完成工作

时，就会对人员、组织和其他利益相关者创造价值。正是因为人力资源，使得：

- 员工在提高工作效率的同时提升了个人收益；
- 组织实现了业务目标，并且创造了可持续的文化；
- 客户得到了他们想要的产品和服务；
- 投资者（债权或股权）对未来的收益更加信心满满；
- 社区（城市、监管者、社会）满足了居民的需要。

在这个动荡并且充满不确定性、复杂性和模糊性的世界，人力资源问题的重要性达到了前所未有的程度。

人力资源的职能、实践和专业人员与利益相关者的关联日益加强，使得对于人力资源来说，这个时代既是机遇又是风险。好的消息是，人力资源问题与企业成功的相关性已很明确。2014年“世界大企业联合会 CEO 挑战调查”显示：（1）人力资源问题是全球范围内的头号挑战；（2）成功 CEO 的领导形象必然对应着高效的首席人力资源官的形象；（3）考虑周全的投资者们不断地将人力资源问题列入企业价值评估的项目中。据估计，董事会讨论的议题中，1/3 都与人力资源相关（如接班人计划、人才盘点、高管薪酬、公司治理、战略执行、企业伦理与文化）。人力资源专业人员拥有前所未有的机遇去影响业务成功。

为了影响业务，《人力资源转型》中的基本思想逐渐发展了出来。战略专家不仅在内部通过人力资源实践来实施战略、制定战略性人力资源规划来实现人力资源增值，而且还在外部通过将人力资源与外部环境及利益相关者联系起来以实现人力资源的增值。随着变革步伐的加快，HR 的变革推动者角色在确保个人改变和组织敏捷上已经变得越发关键。随着人才争夺战对整个组织越来越具有决定性作用，HR 的员工支持者角色亦被呼吁参与来帮助赢得这场战争。另外，HR 效率专家的角色越来越多地利用技术性人力资源解决方案来降低人力资源成本，提高整个组织的效率。

在过去 20 年里，人力资源的功能和角色有了进一步发展与创新：为确保组织有能力高效协作，HR 需具备系统集成者的角色，组织创新需要